



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

REPOSICIONAMENTO DE PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DA GASOLINA ADITIVADA NOVA SHELL V-POWER

MARCUS VINICIUS OBERLAENDER SILVA
Matrícula nº: 104080281
E-mail: marcus.oberlaender@gmail.com

Orientadora: Prof.^a DANIELA ABRANTES FERREIRA
E-mail: dabrantes@uol.com.br

JULHO 2009



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

REPOSICIONAMENTO DE PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DA GASOLINA ADITIVADA NOVA SHELL V-POWER

MARCUS VINICIUS OBERLAENDER SILVA
Matrícula nº: 104080281
E-mail: marcus.oberlaender@gmail.com

Orientadora: Prof.^a DANIELA ABRANTES FERREIRA
E-mail: dabrantes@uol.com.br

JULHO 2009

Marcus Vinicius Oberlaender Silva

REPOSICIONAMENTO DE PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DA GASOLINA ADITIVADA NOVA SHELL V-POWER

Trabalho de Conclusão de Curso

*MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS –
UFRJ COMO REQUISITO NECESSÁRIO À
OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO.*

Orientadora: Daniela Abrantes Ferreira

Rio de Janeiro, julho de 2009.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marcus Vinicius Oberlaender Silva

REPOSICIONAMENTO DE PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DA GASOLINA ADITIVADA NOVA SHELL V-POWER

Rio de Janeiro, julho de 2009.

ORIENTADORA: Prof.^a Daniela Abrantes Ferreira
E-mail: dabrantes@uol.com.br

Prof. José Luis Felício Carvalho
E-mail: zkcarvalho@hotmail.com

Dedico este trabalho a minha Mãe.

AGRADECIMENTOS

- À minha mãe, que sempre fez o possível e o impossível para que eu pudesse atingir os meus objetivos. Muito obrigado por me ensinar a ser uma pessoa honesta e trabalhadora;
- Aos meus avós Walter e Laura, pessoas das quais tenho um imenso orgulho e serei eternamente grato. Muito obrigado por estarem sempre presentes e cuidarem de mim e da minha mãe;
- Ao meu pai e a minha irmã, agradeço por torcerem por mim e me mostrarem o caminho certo. Apesar da distância, sei que posso contar com vocês sempre;
- A todos os meus amigos, pela força e companheirismo. Em especial Maurício Bregman, Felipe Macedo, Jefferson Costa, Eduardo Mota e Luis Felipe, companheiros desde o colégio, fizeram parte desta conquista e farão de muitas outras;
- A minha namorada Camila, por ter sido compreensiva, paciente e me incentivado bastante durante a realização deste trabalho;
- À professora Daniela Abrantes pelas críticas sempre construtivas, dedicação e apoio para realização deste trabalho. Muito obrigado!
- Ao professor Zeca, grande mestre e amigo, obrigado pelo apoio como avaliador deste estudo e pela dedicação junto à faculdade de Administração.

RESUMO

OBERLAENDER, Marcus Vinicius Silva. SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. Reposicionamento de Produto: Um estudo de caso da gasolina aditivada nova Shell V-Power. Rio de Janeiro, 2009. 73p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos, com o aumento nas vendas dos carros bi-combustíveis, o que gerou uma maior penetração do álcool na matriz energética, bem como a desregulamentação do setor de combustíveis, possibilitando um aumento do número de distribuidoras, a margem das companhias que atuam neste setor está ameaçada. Em se tratando do mercado de combustíveis brasileiro, onde praticamente não existem concorrentes para a Petrobrás no refino da gasolina, é fato que as demais distribuidoras deste mercado comprem quase que toda a gasolina desta. As principais consequências disto são as margens de lucro reduzidas e principalmente, a dificuldade de diferenciação dos produtos. Uma das formas para diferenciar-se no setor e ainda, obter margens superiores é através das gasolinas aditivadas. Sendo assim, este trabalho tentou analisar como a empresa Shell Brasil Ltda. busca se diferenciar da concorrência no mercado de Varejo de combustíveis. Através de um estudo de caso da gasolina aditivada nova Shell V-Power, que passou recentemente por um reposicionamento do produto, analisou-se por que a Shell optou por reposicionar este produto, quais os desafios enfrentados, as mudanças adotadas e as principais oportunidades e ameaças futuras.

Palavras-chave: reposicionamento de produto, gasolina aditivada, marcas premium, mercado de combustíveis.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivos	14
1.2. Delimitação do Estudo	14
1.3. Relevância do Estudo	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Segmentação de Mercado e Posicionamento de Marcas	16
2.1.1. A origem da Segmentação de Mercado	16
2.1.2. Conceito de Segmentação de Mercado	17
2.1.3. Estratégias de Segmentação de Mercado	19
2.1.4. Posicionamento	23
2.2. Marcas premium	26
2.2.1. Definição de Marca	26
2.2.2. Identidade e valor de marca	29
2.2.3. Como mensurar uma marca premium	31
2.3. O Conceito de produto e Ciclo de vida	34
2.3.1. Definição de produto	34
2.3.2. Classificação de produtos e suas implicações em termos de estratégia de marketing	37
2.3.3. O Ciclo de vida do produto	41
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	47

4. ESTUDO DE CASO	48
4.1. A História da Royal Dutch Shell	48
4.2. Shell Brasil e o Varejo	49
4.3. A História da Gasolina Aditivada Shell V-Power	52
4.4. A Nova Gasolina Aditivada Shell V-Power	56
4.4.1. Por que o reposicionamento?	57
4.4.2. Quais as maiores dificuldades e os principais desafios deste novo produto?	58
4.4.3. Quais as principais oportunidades e forças do novo produto?	63
4.4.4. Estratégias utilizadas para aumentar as vendas com o reposicionamento	65
5. CONCLUSÃO	68
5.1. Considerações Finais	69
5.2. Sugestões para Futuros Trabalhos	71
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Três níveis de produto	35
Figura 2: Vendas e lucros durante a vida do produto	43
Figura 3: Tema de lançamento V-Power	54
Figura 4: Primeira campanha das miniaturas da Ferrari nos postos Shell	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipo de abordagem para cada mercado servido	18
---	----

Tabela 2: Bases e critérios para segmentação de mercados	20
Tabela 3: Posicionamento nas diversas fases do ciclo de vida do produto	24
Tabela 4: Uso das marcas	27
Tabela 5: Formas de apresentação	27
Tabela 6: Considerações de marketing para produtos de consumo	39
Tabela 7: Resumo das características, objetivos e estratégias do ciclo de vida do produto	45

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, em que os mercados tornaram-se mais competitivos e a qualidade dos produtos mais uniforme, há uma forte pressão para oferecer produtos ou serviços com um valor diferenciador para os clientes. Torna-se necessário um trabalho contínuo de manter e melhorar a qualidade dos produtos, a conscientização da marca, e associações positivas, exigindo-se investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento, uma comunicação eficiente e excelência em atendimento (KOTLER, 1999).

Como consequência, as empresas procuram por estratégias de segmentação de mercado e diferenciação do produto. Clientes buscam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor e, portanto, é fundamental para conquistar e mantê-los que a empresa compreenda suas necessidades melhor que seus concorrentes, e os ofereça mais valor. O posicionamento começa com a diferenciação, para que a empresa entregue aos consumidores mais valor do que as ofertas de seus concorrentes (KOTLER, 1999).

O mercado de combustíveis brasileiro, foco deste estudo, vive uma situação bastante peculiar no que se refere à busca por diferenciação de produto. Além de haver um quase monopólio da Petrobras no setor, o fato de o combustível ser um produto de conveniência torna ainda mais árdua a tarefa das distribuidoras de diferenciar seus produtos da concorrência (ANDRADE, 2007).

No ano de 1997 ocorreu a flexibilização do monopólio no refino do petróleo em território brasileiro, o que significou que outras empresas, nacionais ou

estrangeiras, poderiam explorar e produzir petróleo em território brasileiro. No entanto, passados mais de 10 anos, o refino do petróleo ainda é exercido quase que em exclusividade pela Petrobras.

Segundo a Agência Nacional do Petróleo – ANP (2008), o Brasil possui hoje 14 refinarias. Destas, 11 pertencem à Petrobras e respondem por 98,1% da capacidade total. As três outras são privadas: Manguinhos, Ipiranga e Univen. Portanto, se apenas menos de 2% do combustível refinado não é originado da Petrobras e as importações de gasolina e diesel representam baixíssimo volume, é fato que toda a gasolina comum e óleo diesel comum ofertado nos postos de combustíveis, independente de sua bandeira, têm a mesma origem no que diz respeito ao refino, isto é, foram produzidos pela Petrobras (ANDRADE, 2007).

Uma saída encontrada pelas distribuidoras de combustíveis para diferenciar seu produto foi desenvolver as gasolinas aditivadas. Apenas os combustíveis aditivados e os compostos lubrificantes são diferenciados de uma companhia para outra. Neste contexto, as marcas evoluíram para oferecer um valor diferenciador para os clientes, isto é, em muitas categorias de produtos, o nome por trás da marca tornou-se a base imediata para a escolha de determinada mercadoria em detrimento da outra. Ainda que os produtos sejam extremamente parecidos entre si, o benefício percebido em uma é diferente daquele percebido no concorrente.

Através da mistura de aditivos na gasolina comum é possível gerar uma diferenciação deste produto. Acrescentada do produto denominado aditivo para combustível automotivo, que apresenta uma característica detergente-dispersante, a gasolina aditivada consegue se diferenciar da comum pelas suas

ações de limpeza e diminuição do desgaste. Ou seja, as gasolinas comum e aditivada diferem apenas pela presença desse aditivo. Para diferenciá-las visualmente as distribuidoras geralmente adicionam corante na gasolina aditivada.

Do ponto de vista do comportamento do consumidor, a gasolina aditivada pode ser considerada como um produto de decisão de compra rotineira, já que normalmente os consumidores não pensam muito na marca ao abastecer o automóvel, não buscam muita informação e se deixam influenciar basicamente pelo preço e conveniência (RANIERI, 2007). Para as empresas de distribuição e postos revendedores é um desafio transformá-la em um produto cuja marca faça diferença. Como a gasolina aditivada possui uma margem de lucro maior que a da gasolina comum, e principalmente, do álcool, é considerado como sendo o mais atrativo financeiramente dentre os combustíveis comercializados.

Considerando esse cenário, esta monografia apresenta e analisa o reposicionamento de uma marca de gasolina aditivada, tomando como base o caso Shell V-Power.

Desde 2003 no mercado, a gasolina aditivada Shell V-Power é líder no segmento e passa hoje por um processo de reposicionamento. A empresa enfrenta o desafio de fazer com que a marca V-Power seja a primeira na escolha dos consumidores que abastecem com gasolina aditivada, e também tem a responsabilidade de assegurar uma boa margem para o produto, tentando minimizar boa parte da perda que está ocorrendo com a adoção do álcool por grande parte dos proprietários de veículos bi-combustível.

1.1 Objetivos

O objetivo deste estudo é analisar um caso de reposicionamento de produto em um cenário onde a diferenciação é o grande desafio para as empresas, tomando como base o caso da gasolina aditivada Shell V-Power. Buscou-se analisar e entender por que a Shell optou por reposicionar este produto, quais foram os desafios enfrentados ao longo de todo o processo, quais as mudanças adotadas para a nova Shell V-Power e quais as principais oportunidades e ameaças futuras.

1.2 Delimitação do Estudo

Ao longo deste estudo não se analisou a realidade de outras empresas do setor brasileiro de combustíveis, o trabalho trata apenas de uma empresa, a Shell Brasil Ltda., e, portanto não pretende ilustrar a realidade de todas as empresas de combustíveis do país.

Também é válido ressaltar que, como o produto que está sendo analisado neste estudo passou por um reposicionamento recentemente, não será possível compreender se os objetivos da companhia serão completamente atingidos no longo prazo.

1.3 Relevância do Estudo

Com um cenário um tanto quanto complicado pela frente, onde os números da Agência Nacional do Petróleo, citados por Finazzi (2009), mostram avanço de

42% no volume vendido de álcool no Brasil no ano passado, as empresas distribuidoras de combustíveis têm uma enorme preocupação a cerca do futuro.

Pela primeira vez desde a década de 80, o volume comercializado de álcool foi superado, ou seja, os consumidores estão consumindo mais álcool do que gasolina. Para 2017, segundo relatório publicado recentemente pela EPE (Empresa de Pesquisa Energética), citado por Squizato (2008), acredita-se que o álcool será responsável por 80% do volume total de combustíveis consumidos pelos veículos do chamado ciclo Otto, que podem usar gasolina, GNV (Gás Natural Veicular) e etanol.

Além disso, as distribuidoras de combustíveis enfrentam o desafio do aumento das vendas de automóveis flex, inclusive o lançamento das motocicletas bi-combustíveis em 2009. Desde março de 2003, as indústrias automotivas fabricaram no Brasil cerca de 6,95 milhões de automóveis flex. Somente em 2008, de todos os carros vendidos, 87,2% detêm esta tecnologia (FINAZZI, 2009). Isso contribui para um aumento ainda maior da venda do álcool, na medida em que os proprietários de carros flex podem optar por este último em detrimento da gasolina.

Essa crescente participação da venda de álcool no mercado de combustíveis brasileiro, produto que detém uma menor margem se comparado a gasolina, traz enormes desafios para os combustíveis que detém uma margem mais elevada, como é o caso do produto estudado.

Portanto, se faz relevante este estudo uma vez que as projeções a cerca do futuro mostram a diminuição da preferência pelas gasolinas em geral, em troca de

um crescente aumento do consumo de álcool. É fundamental para um bom resultado das companhias distribuidoras de combustível que operam no país que estas tenham em seu portfólio um produto que além de possuir uma margem mais alta, também consiga ser enxergado pelo consumidor como um produto diferenciado, tanto do álcool, como também dos demais combustíveis ofertados no mercado.

Aumentar a venda dos combustíveis aditivados, principalmente a gasolina, a cada ano fica mais difícil. E a importância de se vender mais deste produto aumenta na mesma proporção. Logo, o tema se mostra pertinente para as empresas do setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Segmentação de Mercado e Posicionamento de Marcas

2.1.1. A Origem da Segmentação de Mercado

Nas primeiras décadas do século XX foi possível notar no setor industrial que a oferta começava a atingir e superar a demanda. Um volume cada vez maior de produtos estava se acumulando nos estoques, era necessário mudar a estratégia de produção em massa adotada até o presente momento. As indústrias passariam então para uma estratégia voltada para a variedade de produtos (ANDRADE, 2007).

A fase do consumo de massa estava em declínio, os consumidores estavam procurando variedade e mudança. Logo, com o intuito de alavancar as vendas, as fábricas passariam a colocar no mercado mais produtos com diferentes aspectos, estilo e níveis de qualidade, ofertando diferentes opções para os diversos gostos dos consumidores (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

Smith (*apud* ANDRADE 2007) revolucionou o modo como se considerava o mercado. Antes, com o intuito de diminuir as variações na demanda dos consumidores individuais, as empresas através de produtos atraentes, buscavam atender toda a demanda com um só produto ou linha de produtos promovida. Esse autor foi pioneiro ao perceber que a demanda por produtos não era homogênea e que seria necessário distinguir segmentos de consumidores para que fosse possível o encontro da curva de oferta com a curva de demanda. Este trabalho rompeu com a suposição de que todos os consumidores têm desejos e necessidades similares.

2.1.2. Conceito de Segmentação de Mercado

O mercado total – definido como o conjunto de indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços (KOTLER & ARMSTRONG, 1999) – é composto por segmentos relativamente homogêneos. O processo de dividir um mercado em grupos de potenciais compradores que possuem necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes é conhecido como segmentação de mercado (CHURCHILL & PETER, 2005).

A utilização de um só composto de marketing para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto dificilmente será a mais adequada. Para maior parte das empresas satisfazer todas as necessidades dos clientes no mercado é simplesmente impossível (WEINSTEIN, 1995). A estratégia de servir a apenas parte do mercado total, na maioria das vezes, é a mais eficiente: principalmente quando esse mercado-alvo – segmento específico do mercado que a empresa pretende atender - responde por uma grande porcentagem das vendas do produto.

As mudanças ocorridas nos últimos anos no perfil do consumidor (composição familiar, envelhecimento da população, mudanças na composição étnica dos países), as inovações tecnológicas e os diferentes obstáculos encontrados no desafio da segmentação do mercado tem estimulado a criação de diferentes maneiras de lidar com o mercado (ANDRADE, 2007). A tabela 1 resume as três abordagens:

Tabela 1: Tipo de abordagem para cada mercado servido

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
Marketing de Massa	Um único composto de marketing para todo o mercado
Marketing por segmentos	Um único composto de marketing para um segmento do mercado Compostos de marketing separados para dois ou mais segmentos de mercado
Marketing individual	Um composto de marketing personalizado para um indivíduo ou organização

Fonte: Churchill & Peter (2005, p. 205)

Há uma pequena parcela de produtos que de fato podem atender a um mercado amplo, isto é, o mesmo produto atende a todos os clientes com o mesmo composto de marketing – marketing de massa (indiferenciado). Além de

ser a menos cara dentre elas, pode ser favorável para com os clientes potenciais quando demonstra uma especialidade de organização.

Consumidores possuem diferentes desejos e necessidades, e, portanto, demandam produtos adaptados a suas necessidades e desejos específicos. Servir às necessidades de grupos específicos é fazer uso do marketing por segmentos (diferenciado). Utiliza-se de um composto de marketing para atingir um único mercado alvo ou compostos de marketing separados visando atender às necessidades de diferentes mercados-alvo.

Quando se satisfaz necessidades e desejos de diferentes segmentos, através do marketing diferenciado, pode-se aumentar as vendas. No entanto, para se atender uma variedade de mercados-alvo incorre-se em maiores custos e dificuldade do que produzir um único produto destinado a todos (CHURCHILL & PETER, 2005).

Com os avanços da tecnologia, que possibilitou a coleta eletrônica das preferências e hábitos de consumo de cada cliente, o marketing individual se tornou uma estratégia viável para alguns segmentos do mercado. A tarefa de adaptar o composto de marketing a clientes individuais, possibilitado através do *database marketing*, somente é viável para empresas onde a tecnologia de fabricação permite a personalização dos produtos com eficiência.

2.1.3. Estratégias de Segmentação de Mercado

Segundo Weinstein (1995) a estratégia de segmentação, que determina a forma como a empresa irá atuar no mercado, é parte fundamental do plano de marketing. Para o autor, o processo de implementação da estratégia de

segmentação pode ser dividido em cinco etapas: (1) definir o propósito da segmentação (identificar, descrever, validar segmentos, etc.); (2) ter uma base de dados (primários ou secundários) confiável; (3) deve-se escolher a base de segmentação e o método no qual segmentar o mercado; (4) consiste no desenvolvimento de uma estratégia e na elaboração de um plano para interpretar e controlar os esforços da segmentação; (5) avaliar tais esforços, realizando mudanças quando necessário.

Para Churchill & Peter (2005) há uma variedade de maneiras para segmentar mercados. Ao escolher a base para a segmentação, é necessário apoiar-se no conhecimento do mercado, nas tendências atuais das compras, na pesquisa de marketing e no bom senso. Dentre as inúmeras maneiras de segmentar mercados de consumo, há de se avaliar a idade dos consumidores, suas atitudes e o comportamento de compra.

A tabela 2 abaixo traz um resumo das principais bases de segmentação.

Tabela 2: Bases e critérios para segmentação de mercados

BASES PARA SEGMENTAÇÃO	CRITÉRIO
Demográfica	Sexo Idade Raça ou etnia Renda familiar Ocupação Tamanho da família Ciclo de vida da família
Geográfica	Região Densidade Populacional Clima
Psicográfica	Estilo de vida Personalidade

Pensamentos e sentimentos do comprador	Benefícios procurados Estágio de prontidão Caráter de inovação Risco percebido Envolvimento
Comportamento de compra	Frequência de uso Lealdade da fonte Status do usuário

Churchill & Peter (2005, p. 205)

A segmentação demográfica é a opção mais comum para segmentar mercados de consumo, e se utiliza da divisão do mercado através de características da população. Deve ser utilizada para produtos que podem agradar mais a um sexo do que a outro, visando atingir uma faixa etária específica do mercado e também é útil quando se deseja atrair parcelas étnicas que possuem valores e necessidades diferentes da raça dominante, por exemplo. Além destes critérios, há ainda renda, ocupação, tamanho e ciclo de vida da família.

A segmentação geográfica faz o uso da localização ou outros critérios geográficos como densidade populacional ou clima. Para empresas que atendem mercados globais, a segmentação por país pode ser adotada. Estatísticas que traduzem mudanças na população também oferecem oportunidades para a escolha de segmentos de mercados-alvo.

Dentre as principais críticas das bases para segmentações acima retratadas, tem-se o fato de elas não abordarem diretamente as necessidades e desejos que levam as pessoas a fazer compras. Buscando identificar mais especificamente os consumidores mais interessados em determinados produtos, os programas de segmentação se baseiam numa análise combinada

de variáveis. Segundo Kotler & Armstrong (1999) os grupos de variáveis de segmentação podem ser divididos em dois grupos: o das características dos consumidores – geográficas, demográficas e psicográficas e os de respostas dos consumidores ou comportamentais – benefícios, ocasiões de uso ou marcas.

A segmentação psicográfica busca dividir o mercado em segmentos com estilos de vida homogêneo, entre si, e também com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atitudes, convicções, interesses, opiniões, personalidades.

A segmentação baseada em pensamentos e sentimentos divide o mercado a respeito de como cada consumidor pensa e sente sobre um produto, marca e seu valor. Os benefícios que os consumidores estão procurando em uma compra podem diferir entre os que buscam o menor preço, a conveniência ou qualidade do produto, etc. Outros tipos de pensamento, como a maior ou menor disposição para experimentar o produto, também afetam o comportamento do consumidor.

E por fim, a segmentação baseada em comportamento de compra, que procura por alguma combinação de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário. Podendo dividir o mercado em usuários freqüentes, moderados e esporádicos. Também quando ao grau de lealdade, entre aqueles que são altamente leais a marca e os que não têm nenhuma lealdade. E quanto àqueles que usaram o produto no passado, se o utilizam atualmente, se têm probabilidade de usá-lo no futuro ou se não usam o produto.

2.1.4. Posicionamento

Segundo Weinstein (1995) segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar. Em vista das decisões decorrentes da atividade, a segmentação diz respeito a onde, com quem e por quem a empresa vai competir, enquanto o posicionamento diz respeito a como ela vai competir (OLIVEIRA & CAMPOMAR, 2006).

Em mercados onde produtos se tornam cada vez mais parecidos e a competição é ferrenha, é importante haver um posicionamento para produtos e marcas. Kotler & Armstrong (1999) dizem que nenhuma empresa consegue se distinguir das demais em todos os aspectos. Logo, é necessário identificar ou escolher um ou mais atributos em que detenha condições reais de se diferenciar, apresentando-os ao seu mercado-alvo como argumento a favor de sua oferta. Desta forma, a empresa terá desenvolvido uma estratégia de posicionamento.

Com base nas informações a respeito de quais segmentos devem-se tornar mercados-alvo, precisa ser considerado também o posicionamento do produto. Churchill & Peter (2005) diz que posicionamento trabalha a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente de compradores potenciais. E como resultado, a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas.

Como definição, Kotler & Armstrong (1999) dizem que o posicionamento de marca é o ato de planejar a oferta e organizar a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores alvo. Keller e Machado (*apud* DUARTE 2008) complementam dizendo que ao posicionamento implica descobrir a ‘localização’ adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado.

O posicionamento está presente em todo o ciclo de vida de um produto, ao definir o papel do produto e atender a intenção da organização, diretamente relacionado à estratégia de mercado adotada para atingir o mercado-alvo. Segundo Hooley e Saunders (*apud* DUARTE 2008), é possível dividir a presença do posicionamento nas fases de vida do produto, como mostra a tabela 3.

Tabela 3: Posicionamento nas diversas fases do ciclo de vida do produto

Objetivo do posicionamento	Introdução	Elaboração	Fortificação
	Estabelecer imagem	Obter valor da imagem	Associação com o conceito de marca
Funcional	Capacidades de solução de problemas funcionais	Especialização de solução de problemas	Associação da imagem: novos produtos com benefícios funcionais
Necessidades simbólicas	Grupo de referência / associação com o ego	Proteção de mercado	Associação da imagem: novos produtos com conceitos simbólicos
Experimental	Estimulação de conceitos cognitivos / sensoriais	Associação de marca / rede da marca	Associação da imagem; novos produtos pela experimentação

Fonte: adaptado de Hooley e Saunders (1996, p.257) *apud* Duarte 2008

Segundo Duarte (2008), o posicionamento permite mais facilmente colocar em prática o planejamento estratégico de marketing. A autora diz que é

papel do posicionamento esclarecer o papel que cada produto tem no mercado, como atua, o que pretende, qual sua função e finalidade. Através dele é possível estabelecer o ponto de partida para cada ação mercadológica, tendo conhecimento do estado, da situação de onde parte o produto/serviço.

É necessário para selecionar uma estratégia de posicionamento considerar a participação de mercado do produto e como ele pode criar mais valor do que os concorrentes. Dentre os tipos de posicionamento existentes, Churchill & Peter (2005) listam os seguintes:

- Posicionamento por concorrentes: é o posicionamento de um produto em comparação com a marca dos concorrentes. Algumas vezes essa comparação é implícita, ou explícita. Sempre buscando convencer os compradores potenciais de que o produto é melhor que o do concorrente em uma ou mais dimensões.
- Posicionamento por atributos: busca-se posicionar o produto ou serviço com base em seus atributos, como as características do produto, por exemplo, sua conveniência.
- Posicionamento pelo uso ou aplicação: é aquele que posiciona o produto para um uso específico.
- Posicionamento por usuário: quando se decide posicionar um produto como destinado ao uso de um determinado grupo.
- Posicionamento por classe de produto: um produto pode ser posicionado em relação a outras classes de produtos.

Logicamente que uma estratégia de posicionamento pode incluir mais de uma dessas dimensões. Por fim, ainda em Churchill & Peter (2005), diz-se que para uma estratégia de posicionamento ter sucesso é necessário que os clientes potenciais conheçam o produto e as necessidades e desejos que ele pretende suprir. Para tal, é fundamental uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, ofertando o produto através de canais que suportem a estratégia de posicionamento e definindo um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo.

2.2. Marcas Premium

2.2.1. Definição de Marca

Dentre as muitas definições encontradas na literatura de marketing, Aaker (2001) e Kotler (1996) dizem que marcas são extensões do produto e que ao redor das características tangíveis do mesmo existem o nome, a embalagem, o serviço e as garantias ou a qualidade, e que representam a base de diferenciação do produto em relação às vantagens competitivas.

Kotler (1996) faz uso da definição da AMA (*American Marketing Association*) para definir marca: “Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”, complementa ainda que a marca representa a promessa do vendedor entregar, consistentemente, um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores.

Segundo o INPI (2009) marcas são pontes entre as pessoas. Do produtor ao fornecedor, é preciso estabelecer relações em que valores são construídos e compartilhados, nesse sentido, as marcas atuam como elementos que potencialmente agregam valores às coisas. Marcas inspiram qualidade, evocam lembranças, atraem desejos. As marcas podem se distinguir no que concerne ao seu uso, de acordo com a tabela 4.

Tabela 4: Uso das marcas

Natureza das marcas	A que se aplica
Produto	Distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins
Serviço	Distinguir serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins
Coletiva	Identificar produtos ou serviços provenientes de membros de um determinado grupo ou entidade
Certificação	Atestar a conformidade de produtos ou serviços a determinadas normas ou especificações técnicas

Fonte: INPI (2009) em http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4#M5

Ainda em INPI (2009), as marcas possuem diversas formas de apresentação, a tabela 5 apresenta as principais características de cada forma de apresentação.

Tabela 5: Formas de apresentação

Apresentação	A que se aplica
Nominativa	Sinal constituído apenas por palavras, ou combinação de letras e/ou algarismos, sem apresentação fantasiosa
Mista	Sinal que combina elementos nominativos e figurativos
Figurativa	Sinal constituído por desenho, imagem, formas fantasiosas em geral
Tridimensional	Sinal constituído pela forma plástica distintiva e necessariamente incomum do produto

Fonte: INPI (2009) em http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4#M6

Para Kotler (1996) o desafio da definição de marca está em desenvolver um conjunto profundo de significados para esta, os quais o autor divide em seis níveis de significado, são eles:

- Atributos: uma marca deve trazer em mente certos atributos, como durabilidade, elevado prestígio, qualidade, etc. e utilizar um ou mais destes ao divulgar seu produto ou serviço;
- Benefícios: atributos precisam ser transformados em benefícios funcionais e/ou emocionais;
- Valores: a marca também transmite algo sobre os valores do fabricante, a empresa deve descobrir grupos de compradores que estão em busca destes valores;
- Cultura: uma marca também pode representar uma certa cultura e com isso transmitir os possíveis benefícios desta;
- Personalidade: às vezes, a marca pode assumir a personalidade de uma pessoa ou porta-voz;
- Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra o produto, e os usuários serão aqueles que se relacionam com os valores, cultura e personalidade deste.

As empresas precisam escolher em quais níveis pretendem ancorar fortemente as identidades de suas marcas, buscando sempre que os clientes consigam visualizar o máximo de dimensões desta. No caso da companhia desejar promover uma marca em apenas um nível, esta incorre em um alto risco, pois pode identificar de maneira equivocada os interesses dos compradores, bem como facilita a tarefa dos concorrentes em copiar o que a diferencia. E também, ao se fixar em um único nível, como por exemplo, os atributos, caso estes passem a ser pouco valorizados, esta marca que está relacionada aos atributos específicos será desvalorizada.

2.2.2. Identidade e Valor de Marca

A identidade de uma marca serve para proporcionar sentido, finalidade e significado a essa marca. Segundo Aaker (2001) é um conjunto exclusivo de associações com a marca que empresa deseja criar ou manter, representa aquilo que a marca pretende realizar e implica uma promessa aos clientes. Também serve para estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, através de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

Ainda em Aaker (2001), a identidade da marca é formada por quatro perspectivas, organizadas em 12 dimensões, são elas:

- Produto: âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto;
- Organização: atributos organizacionais, local versus global;

- Pessoa: personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente;
- Símbolo: imagens visuais/metáforas e tradição da marca.

Alguns elementos da identidade da marca não podem ser efetivamente comunicados; outros perderão a visibilidade à medida que a marca amadurecer. Assim, a posição da marca orienta a comunicação e é distinta da abstração mais geral da identidade da marca. Aaker (2001) faz uma distinção entre estas três abstrações relacionadas: imagem da marca é como esta é atualmente percebida; identidade da marca é como a empresa deseja que esta seja percebida; e posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo.

As marcas variam em termos de poder e valor que possuem no mercado. O valor de uma marca está diretamente relacionado com a capacidade que esta tem em gerar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente de seus consumidores. Para qualquer que seja o consumidor, há dois tipo de marcas: as que justificam seu preço, e as que não o justificam. Marcas são conseqüências diretas da estratégia de segmentação de mercado e diferenciação de produto. (WINER e MOOER *apud* SERRALVO e FURRIER, 2005).

Segundo Kotler (1996) para se mensurar o valor patrimonial de uma marca é necessário se analisar algumas variáveis. Em uma ponta estão as marcas desconhecidas pela maioria dos consumidores. Há também aquelas que os clientes possuem um alto grau de *consciência de marca* (mensurada pelo índice de lembrança). Há também o grau de *aceitabilidade de marca*, que

grande parte dos consumidores não resistiria em comprá-las. Existem marcas que desfrutam de algum grau de *preferência de marca* (elas seriam selecionadas em relação a outras). E por fim, há o grau de *lealdade de marca*.

Pode-se dizer que uma marca poderosa possui um alto valor patrimonial. Para Aaker (2001), o valor patrimonial da marca será maior, quanto maior for a lealdade, consciência de marca, qualidade percebida, fortes associações e outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamento de canais. A mensuração do valor patrimonial real de uma marca é descrito pelo autor através de cinco abordagens diferentes, que serão descritas no tópico subsequente

2.2.3. O Valor da Marca Premium

O alto valor patrimonial de uma marca fornece inúmeras vantagens competitivas para uma empresa. Dentre elas, destacam-se os custos de marketing menores como consequência do acentuado nível de consciência e lealdade de marca do consumidor, a maior possibilidade de alavancagem junto a distribuidores e fornecedores, e ainda, pode-se cobrar mais que os concorrentes uma vez que a marca possui maior percepção de qualidade. A marca também oferece à empresa uma defesa contra a concorrência de preço agressiva. (KOTLER, 1996).

Para determinar a equidade das marcas, Aaker (2001) desenvolveu dez medidas e as agrupou em cinco categorias, sendo as quatro primeiras – fidelidade, qualidade percebida, associações e conscientização – para representar as percepções dos clientes sobre a equidade da marca e uma

quinta categoria que indica o comportamento do mercado, através de informações conseguidas através dos dados baseados no mercado, e não diretamente junto aos clientes.

O primeiro indicador, relativo à fidelidade, é fator crítico de sucesso para se tornar uma marca premium. Possuir consumidores fiéis significa ter uma barreira à penetração da concorrência, tempo necessário para responder às inovações da concorrência e um lastro contra a competição de preços prejudicial. Essa lealdade pode ser vista através do montante que o cliente está disposto a pagar pela marca, em comparação a outra marca que ofereça benefícios semelhantes ou menores. Além disto, a satisfação também faz parte deste indicador, pois está diretamente ligado a disposição dos clientes a se prenderem a uma marca.

O segundo indicador baseia-se na qualidade percebida, que envolve uma estrutura de referência para o produto e pode ser mensurada por meio de escalas, por exemplo: melhor da categoria *versus* pior da categoria. E também pela liderança e popularidade, que possui três dimensões, a considerar: síndrome do número um – se um número suficiente de clientes a faz líder em vendas, isso tem seu mérito, a dinâmica de aceitação pelos clientes e por fim, a inovação no interior de uma classe de produtos.

O terceiro indicador é composto das associações e diferenciação, avaliando a marca utilizando-se de três perspectivas, a marca: como produto (valor), como pessoal (personalidade da marca) e como organização (associações organizacionais). Quanto ao valor, em geral envolve um benefício funcional do produto. Sobre o segundo elemento, este possibilita vínculos com

os benefícios emocionais e de auto-expressão. E por último, a organização por trás da marca também pode ser um impulsionador da diferenciação.

O quarto indicador trata a conscientização da marca e espelha a presença da marca na mente dos clientes. Ela pode constituir um impulsionador e desempenha em geral um papel fundamental para a equidade das marcas. O aumento da conscientização é um dos mecanismos de expansão do alcance da marca no mercado.

Por fim, o quinto e último indicador trata do comportamento do mercado, que faz uso de outras fontes de dados que não pesquisas. Os dados sobre a participação no mercado proporcionam um reflexo da posição da marca junto aos clientes. Quando a marca oferece uma vantagem relativa na mente dos consumidores, a participação no mercado deverá se elevar – ou pelo menos não decair. Este indicador pode ser ilusório quando aumenta em decorrência de ofertas ou promoções, portanto, é importante também medir o preço de mercado relativo à que a marca está sendo vendida. Também se deve levar em conta a cobertura de distribuição, que também possui influencia nos dados de participação de mercado.

Embora cada uma delas ofereça potencialmente valor diagnóstico, é inviável a utilização de tantos indicadores. É necessária uma análise da equidade da marca, analisando o que é importante para tal – reconhecimento, recordação, conscientização, *top of mind*. Deverá ser criado o modelo mais relevante para a marca ou o conjunto de marcas envolvidas, adaptando o conjunto de forma a incluir informações específicas da marca.

Além da marca, outra importante forma de se obter vantagem competitiva é através de novos produtos. Para uma empresa se manter competitiva no longo prazo se faz necessário ser inovadora e lançar novos produtos periodicamente. Portanto, o desenvolvimento de produto é necessário para o sucesso, sobrevivência e renovação das organizações e será abordado no capítulo seguinte.

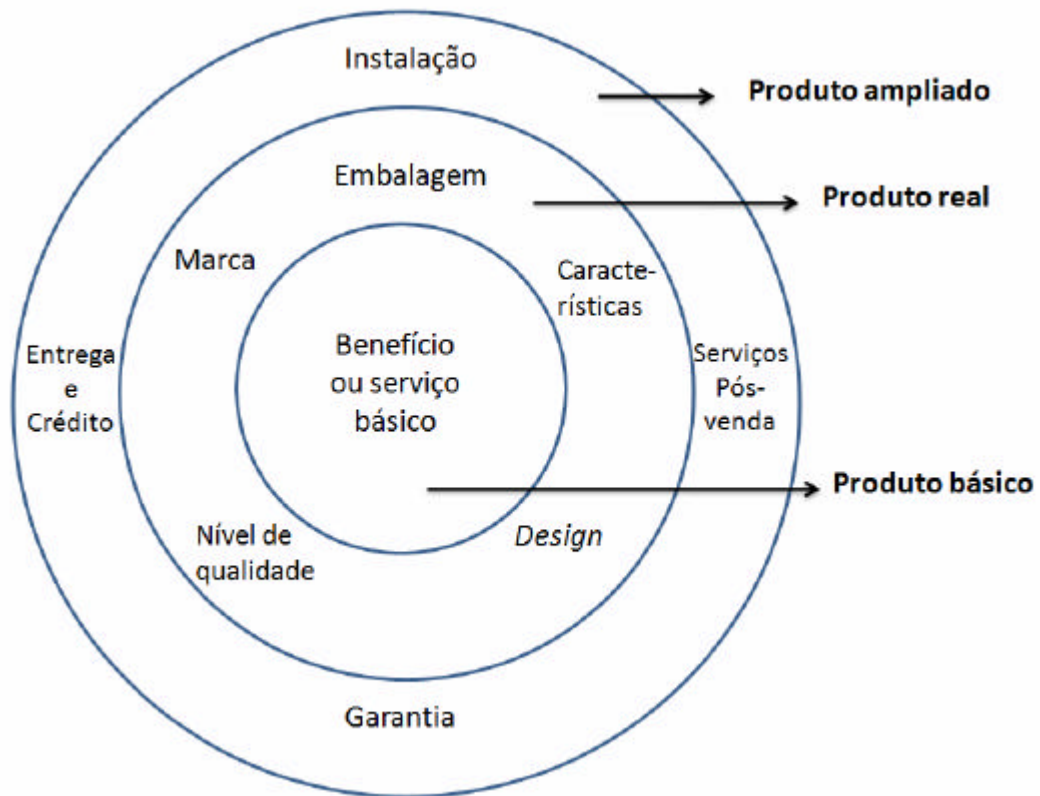
2.3. O Conceito de Produto e Ciclo de vida

2.3.1. Definição de Produto

São várias as definições existentes na literatura, segundo Churchill & Peter (2005), Kotler (1996) e Levitt (1969) um produto inclui não só bens ou serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características que acrescentem valor para os clientes. Pode-se definir produto como qualquer coisa que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

Os produtos que chegam ao mercado vão além de bens tangíveis incluem bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações ou combinação desses elementos. Para Kotler & Armstrong (1999) ao se planejar a oferta de mercado ou produto, deve-se pensar sobre eles em três níveis, descritos na figura 1 abaixo, são eles: produto básico, o produto real e o produto ampliado.

Figura 1: Três níveis de produto



Fonte: Kotler & Armstrong (1999, p. 190)

O nível mais fundamental é o produto básico, que é o serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando – é o centro do produto total. Consiste em serviços que solucionam problemas ou benefícios básicos que os clientes buscam na compra. Ao programar um produto, deve-se definir primeiro quais os benefícios básicos que este proporcionará aos seus clientes.

No segundo nível, deve-se criar um produto real a partir do produto básico, isto é, uma versão básica do produto. Este produto real deve apresentar cinco particularidades, que são: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem.

Por fim, o último nível do produto consiste em criar um produto ampliado, a partir do produto básico e do produto real, oferecendo serviços e benefícios adicionais ao consumidor. Portanto, um produto vai bem além de um simples conjunto de aspectos tangíveis, clientes tendem a vê-lo como sendo pacotes completos de benefícios que satisfazem às suas necessidades.

Para Kotler (1996) grande parte da concorrência de hoje encontra-se no nível do produto ampliado – nos países desenvolvidos. Nos demais, a concorrência ocorre mais no nível do produto esperado. O produto ampliado leva a empresa a examinar o sistema de consumo total do comprador, a maneira pela qual o comprador de um produto desempenha a tarefa total realizada quando usar o produto. Segundo Levitt (1969) a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que acrescentam a seus produtos na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenagem e outras coisas que os clientes valorizam.

Dado que essas ampliações custam dinheiro, é fundamental que as empresas tenham conhecimento se seus clientes pagarão o suficiente para cobrir o custo extra. E também, estes benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados. Isto significa que à medida que as empresas aumentam o preço do seu produto ampliado, alguns concorrentes podem reverter a situação ao oferecer um produto simples a um preço inferior.

E por fim, Kotler (1996) ainda sugere outro nível – o de produto potencial, que considera todas as ampliações e transformações que este produto deve sofrer no futuro. Considera-se que o produto ampliado descreve o

que está incluído no produto, o produto potencial aponta para sua possível evolução. É neste nível que as empresas buscam por novas maneiras de satisfazer o cliente e distinguir suas ofertas.

2.3.2. Classificação de produtos e suas implicações em termos de estratégia de marketing

Com o intuito de ajudar no planejamento do composto de marketing as empresas classificam seus produtos de diversas maneiras. Segundo Churchill & Peter (2005) e Kotler & Armstrong (1999) uma dessas maneiras classifica os produtos em três grupos, de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade, que são:

- Bens não-duráveis: são bens tangíveis dos quais não se espera tanta vida útil – são consumidos após um ou alguns usos. Compradores deste tipo de bens geralmente dão mais importância a conveniência e a variedade. A estratégia apropriada é torná-los prontamente disponíveis para os clientes, cobrar apenas uma pequena margem e divulgá-los intensamente para induzir a experimentação e preferência de compra.
- Bens duráveis: consideram-se aqueles usados por um longo período de tempo, geralmente três anos ou mais. Seus compradores estarão mais preocupados com a confiabilidade e também com a disposição do vendedor em prestar assistência técnica, geralmente requerem mais venda pessoal e possibilitam uma maior margem.

- Serviços: são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Podem ser classificados como atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda. Normalmente demandam maior controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.

Ainda em Churchill & Peter (2005) e Kotler & Armstrong (1999), outra forma de classificar produtos e serviços é através dos tipos de consumidores que os usam. Essa classificação leva em consideração se o mercado-alvo do produto é constituído primariamente de consumidores (produtos de consumo) ou compradores organizacionais (produtos industriais).

Os produtos de consumo são bens e serviços comprados pelo consumidor final para seu consumo pessoal. Considerando a amplitude das possibilidades, podem ser classificados com base nos hábitos de consumo dos compradores e também na forma de serem comprados, o que faz com que a forma de serem colocados no mercado também seja diferente para cada tipo de produto de consumo (ver tabela 6). Podem ser classificados, como:

- Produtos de conveniência: são comprados com frequência e com tempo e esforço mínimos. Geralmente não são caros e são altamente disponíveis. Subdividem-se em: produtos de primeira necessidade – aqueles comprados com regularidade, de impulso – implicam pouco planejamento ou procura antes da compra e de emergência – comprados quando consumidores têm urgência deles.
- Produtos de compra comparada: comprados depois do empenho de algum esforço para a comparação de diferentes alternativas. Dedicam-se

se mais esforço na compra destes porque as conseqüências de erros são maiores – esses bens e serviços tendem a custar mais do que produtos de conveniência e com freqüência são mais importantes para os consumidores. Podem ser divididos em homogêneos – semelhantes em qualidade, mas com preços suficientemente diferentes para justificar comparações na hora da compra e heterogêneos – características do produto mais importantes que o seu preço.

- Produtos de especialidade: são únicos em algum aspecto, comprados com pouca freqüência e, geralmente, caros. Consumidores se mostram mais dispostos a fazer um esforço especial para obter o produto e a marca exata que deseja. Em geral compradores não se demoram comparando os produtos de especialidade, gastam apenas o tempo necessário para chegar aos distribuidores.
- Produtos não-procurados: aqueles não normalmente procurados e dos quais talvez os consumidores nem tenham conhecimento. Só são comprados quando o consumidor toma conhecimento deste. Por isso, estes demandam muita propaganda, venda pessoal e outros esforços de marketing.

Tabela 6: Considerações de marketing para produtos de consumo

CONSIDERAÇÕES DE MARKETING	TIPOS DE PRODUTO DE CONSUMO			
	Produtos de Conveniência	Produtos de Comparação	Produtos de Especialidade	Produtos não-procurados

Comportamento de compra do consumidor	Compra frequente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço de compra, baixo envolvimento do consumidor	Compra menos frequente, muito planejamento e esforço de compra, comparação das marcas quanto a preço, qualidade e estilo.	Forte preferência e lealdade por marcas, esforços especiais de compra, pouca comparação de marcas, pouca preocupação com preço	Pouco conhecimento do produto; havendo conhecimento, pouco interesse ou nenhum interesse
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Variado
Distribuição	Distribuição ampla, locais convenientes	Distribuição seletiva em poucos pontos de vendas	Distribuição exclusiva em um único ou pontos pontos de venda por área de mercado	Variada
Promoção	Promoção de massa pelo produtor	Propaganda e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos revendedores	Promoção mais bem orientada promovida pelo produtor e pelos distribuidores	Propaganda agressiva e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos distribuidores

Adaptado de: Kotler & Armstrong (1999, p.191)

A classificação de um produto pode depender de sua estratégia de marketing, isto é, um mesmo produto pode cair em diferentes categorias para diferentes consumidores em circunstâncias diversas. Porém, para criar uma estratégia que atenda às necessidades de um mercado-alvo, é necessário ter em mente como o produto é categorizado para a maioria dos consumidores. Através da alteração dos atributos do produto é possível ainda mudar a categoria do produto, por exemplo, um produto de conveniência transforma-se em um produto de compra comparada e pode ser vendido com mais lucros.

Os produtos industriais são considerados aqueles comprados pelas organizações, como matérias primas, peças, máquinas e equipamentos para fabricar seus produtos, e suprimentos e serviços para operar seus negócios. Podem ser classificados em termos de categorias básicas:

- Instalações: são bens industriais não-portáteis, que são de grande porte e que são comprados, instalados e usados para produzir outros bens ou serviços.
- Equipamento acessório: equipamentos e ferramentas fabris portáteis usados no processo de produção, mas que não se tornam parte do produto acabado.
- Componentes: peças e materiais processados que fazem parte dos produtos acabados.
- Matéria-prima: itens não processados que são transformados em partes componentes ou produtos acabados.
- Suprimentos: bens industriais consumidos no processo de produção de outros produtos.
- Serviços empresariais: serviços que dão suporte às atividades da organização.

Produtos industriais devem ser projetados buscando ajudar seus compradores a criar valor para os clientes deles. Também devem ser projetados para ajudar a reduzir o custo de produção e aumentar a qualidade dos produtos finais.

2.3.3. O Ciclo de Vida do Produto

Produtos, assim como pessoas, podem ser vistos passando por certos estágios de vida. Quando um produto é lançado, a empresa deseja que

este tenha vida longa e produtiva. Embora não se possa esperar que o produto vá vender para sempre, espera-se obter um lucro razoável para cobrir os esforços e riscos investidos nele. Sabe-se que todo produto terá um ciclo de vida, mas não se pode prever de antemão sua forma e duração exatas (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

Durante a vida do produto, uma empresa, normalmente, reformulará sua estratégia de marketing diversas vezes, não apenas em função das mudanças das condições econômicas e de novos lançamentos repentinos realizados pelos concorrentes. Vários produtos podem ser administrados a fim de prolongar sua vida. Uma empresa deve planejar sucessivas estratégias adequadas a cada estágio de ciclo de vida do produto.

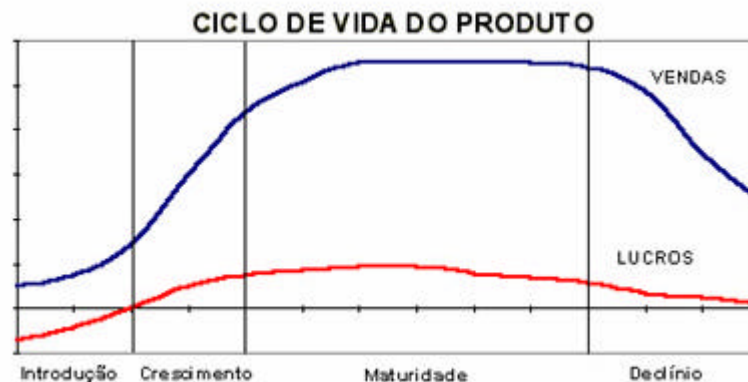
O ciclo de vida do produto retrata os estágios distintos no histórico de vendas de um produto. Correspondendo a estes estágios estão as oportunidades e os problemas distintos relacionados à estratégia de marketing e ao potencial de lucro. Segundo Kotler (1996) ao identificar o estágio em que o produto se encontra ou pode estar se aproximando, as empresas podem formular planos de marketing melhores. Para este autor, ao afirmar que um produto possui um ciclo de vida é como declarar quatro coisas:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas do produto passam por estágios distintos, cada um oferecendo diferentes desafios para a empresa vendedora.
3. Os lucros crescem e diminuem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

4. Os produtos requerem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e de recursos humanos em cada estágio de seus ciclos de vida.

A figura 2 mostra os quatro estágios do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. As duas curvas na figura mostram o padrão de vendas e de lucros ao longo desses estágios. Alguns autores ainda consideram um quinto estágio que antecede a introdução do produto no mercado – o desenvolvimento do produto – que começa quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Nessa fase as vendas são iguais a zero e os custos do investimento são crescentes.

Figura 2: Vendas e lucros durante a vida do produto



Fonte: Kotler & Armstrong (1999, p. 224)

O estágio de introdução começa quando o produto é lançado no mercado. As vendas começam lentamente, mas depois aumentam. Nesse estágio, comparado com os demais, os lucros são negativos ou baixos devido às baixas vendas e às altas despesas de distribuição e promoção. O marketing durante esse estágio enfatiza a construção da demanda primária – demanda

pela classe do produto como um todo – busca-se estimular a demanda pelo tipo de produto e não por uma marca específica. O objetivo é fazer com que os compradores potenciais tomem consciência do produto e experimentem-no.

Se o novo produto satisfizer o mercado, passará para o estágio de crescimento, no qual as vendas passam a aumentar rapidamente conforme cada vez mais compradores começam a experimentar o produto. Atraídos pela oportunidade de lucro, novos concorrentes entrarão no mercado introduzindo novos aspectos ao produto, e o mercado se expandirá. A concorrência faz com que seja necessária a construção de demanda secundária – demanda para sua marca, baixando preços o melhorando a imagem da marca. Os lucros aumentam durante esse estágio, à medida que os gastos promocionais são distribuídos por um grande volume e os custos unitários de fabricação decaem.

Em algum momento há uma desaceleração do crescimento das vendas, diz-se que um produto está maduro quando se torna conhecido no mercado e quando as vendas sobem mais gradualmente até atingir um platô. Como muitos compradores já possuem o produto, o crescimento das vendas é mais lento e poder até começar a cair no final deste estágio. A maioria dos produtos encontra-se nesse estágio de maturidade, onde a desaceleração do crescimento das vendas resulta em muitos produtores com muitos produtos à venda – esse excesso de capacidade leva a uma maior concorrência.

Alguns concorrentes mais fracos começam a desistir, e com o tempo a indústria passa a constituir-se apenas dos concorrentes bem-estabelecidos. Embora muitos produtos em estágio de maturidade pareçam inalterados

durante longos períodos, os de maior sucesso continuam evoluindo para atender às necessidades dos consumidores.

Por fim, o volume de vendas da maioria dos produtos começa a cair. Esse declínio pode ser lento ou rápido, dependendo da razão que levou ao declínio das vendas. É preciso muita atenção aos produtos que estão envelhecendo, pois vender um produto fraco poder ser muito oneroso para empresa, e não apenas em termos de lucros. O produto fraco pode demandar tempo demasiado da administração, pode exigir mais propaganda e força de vendas, que poderia ser mais bem utilizada para tornar os produtos “saudáveis” mais lucrativos e pode prejudicar a reputação da empresa e de seus outros produtos.

O modelo de ciclo de vida do produto ajuda as empresas a planejarem suas estratégias, por exemplo, quando após o lançamento de um novo produto, durante o seu crescimento, ela deve tomar cuidado com o aumento da concorrência, e que em breve será necessário adaptar sua estratégia para manter ou aumentar as vendas e os lucros.

Tabela 7: Resumo das características, objetivos e estratégias do ciclo de vida do produto

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Características				
Vendas	Vendas baixas	Vendas em rápido crescimento	Máximo de vendas	Vendas em declínio
Custos	Custo alto por consumidor	Custo médio por consumidor	Baixo custo por consumidor	Baixo custo por consumidor
Lucros	Negativos	Em crescimento	Altos	Em declínio
Consumidores	Inovadores	Adotantes iniciais	Maioria intermediária	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Aumentando em número	Número estável começando a	Número em declínio

			declinar	
Objetivos de Marketing				
	Criar conscientização e experimentação do produto	Maximizar a parcela do mercado	Maximizar o lucro e defender parcela do mercado	Reduzir os gastos e ordenhar a marca
Estratégias				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer extensões de linha do produto	Diversificar a marca e os modelos	Suspender os itens fracos
Preço	Usar fixação de preços com margem sobre custos	Preço para penetrar no mercado	Preço que se equipare ou combata os concorrentes	Baixar preço
Distribuição	Fazer distribuição seletiva	Fazer distribuição intensiva	Intensificar ainda mais a distribuição	Selecionar: suspender os pontos não-lucrativos
Propaganda	Criar conscientização do produto entre os adotantes iniciais e os distribuidores	Criar conscientização e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e vantagens da marca	Reduzir ao nível necessário para manter os consumidores mais leais
Promoção de Vendas	Fazer fortes promoções de vendas para suscitar a experimentação	Reduzir para beneficiar-se da grande demanda do consumidor	Aumentar para encorajar mudança de marca	Reduzir ao nível mínimo

Fonte: Kotler & Armstrong (1999, p. 228)

Porém, este modelo apresenta limitações uma vez que o tempo que um produto permanecera em cada estágio é desconhecido e não pode ser previsto com precisão, também existe a dificuldade para prever em qual estágio encontra-se o produto, e ainda, nem todos os produtos percorrem o ciclo de vida da mesma maneira. Portanto, deve-se ter cautela ao utilizar-se das características-chave de cada estágio de ciclo de vida do produto, apresentados na tabela abaixo. Esta tabela também lista os objetivos de marketing e as estratégias de cada estágio.

3. Metodologia de Pesquisa

De acordo com Minayo (2007) metodologia pode ser classificado como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Isto é, se inclui ao mesmo tempo o método, as técnicas e a criatividade do pesquisador. O método utilizado para alcançar os objetivos deste trabalho é qualitativo, uma vez que se caracteriza pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Foi realizado um Estudo de Caso, tendo como unidade de estudo a empresa Shell Brasil.

A técnica do Estudo de Caso, segundo Yin (2005), deve ser adotada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Podem-se adotar os estudos de caso únicos ou múltiplos, neste trabalho optou-se por um estudo de caso único.

Em um primeiro momento, como forma de embasar o estudo de caso, foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema abordado, seguido pelo levantamento de dados em fontes secundárias através da leitura de publicações (livros, dissertações, artigos, sites da internet, jornais, revistas e anuários). Posteriormente foram realizadas quatro entrevistas com profissionais da empresa, sendo três delas com dois profissionais de Marketing e uma das entrevistas com um profissional de Vendas.

Quanto às limitações do método escolhido, segundo Campomar (2001) o método de Estudo de Caso é utilizado há mais tempo na área da Educação, e apenas atualmente começa a ser utilizado na Administração e, portanto, a falta de experiência e a escassa leitura a respeito ocasionou com que alguns

trabalhos pioneiros saíssem com algumas falhas, de fato. De acordo com Yin (2005) este método tem sido considerado o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais, portanto, é necessário grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método.

4. Estudo de Caso

4.1. A História da Royal Dutch Shell

Uma vez que o objeto de estudo deste trabalho é um dos principais produtos da companhia Shell, é válido relembrar brevemente a história desta empresa, como ela está inserida no mercado e, principalmente, a Shell Brasil Ltda., na área de Varejo, que é onde se encontra o produto foco desta pesquisa.

Até 1886 a produção de óleo combustível era voltada mais especificamente para a iluminação pública e lubrificantes. A demanda por gasolina para atender aos motores de combustão interna dos carros começa quando Karl Benz produz a primeira Mercedes. A história da Shell por sua vez começa em 1897, quando o Marcus Samuel Jr e seu irmão Sam herdaram do pai um antigo comerciante de artefatos e conchas orientais.

Foi durante uma viagem ao Japão, para onde costumeiramente eles exportavam produtos britânicos, que Marcus se interessou pelo negócio de transporte marítimo de óleo combustível provido de Baku, na Rússia. Durante esta década, a família Rothschilds já havia investido pesado em ferrovias e

túneis para tentar superar as dificuldades que existiam no transporte petrolífero entre as bases no Mar Negro e o continente.

Até então o transporte de petróleo era feito através de barris e os principais problemas disto eram os freqüentes vazamentos e principalmente, o espaço tomado por estes nos navios, tornando difícil carregar grandes quantidades do produto. Marcus e Sam revolucionaram o comércio de transporte de petróleo quando desenvolveram um navio que utilizava seu interior para carregar o petróleo, não mais sendo necessária a utilização de barris. No ano de 1987 a Shell Transport and Trading Company estava criada.

A forte dependência dos produtores russos deixava a companhia vulnerável, era necessário procurar por outras fontes de petróleo. A escolha óbvia foi rumar para o extremo oriente, onde residia um dos maiores competidores da região, a Royal Dutch Petroleum. As duas companhias juntaram forças para poder competir com a gigante americana, Standard Oil. Foi formada em 1903, a Asiatic Petroleum Company, que em 1907, após a junção completa das empresas passou a se chamar Royal Dutch Shell Group.

4.2. Shell Brasil e o Varejo

No ano de 1913, com o nome de The Anglo Mexican Petroleum Products Company, a empresa começa a operar no país com a construção do primeiro depósito de óleo combustível do Brasil na Ilha do Governador, Rio de Janeiro. Em 1952 seu nome passou a ser Shell Brazil Ltd, e em 1961, após ser nacionalizada, a companhia adquire o nome atual – Shell Brasil S.A. e

investindo no seu principal ramo de negócio no Brasil, o varejo com a instalação de vários postos de gasolina ao redor do Brasil.

No final dos anos 90 e início de 2000, a empresa enfrentava uma forte onda de boatos sobre sua saída do Brasil. Isto se fundamentava por conta da redução no número de postos que estava ocorrendo no período e também na venda de alguns ativos, como a Shell Gás. O fato era que nesta época, por conta da desregulamentação do setor, surgiram mais de 200 pequenas distribuidoras no mercado. Grande parte delas tinha como princípio a sonegação de impostos, através de liminares, e a adulteração de combustíveis. Neste período a Shell optou por desinvestir grande parte de sua rede de postos de combustíveis. Foram descredenciados em torno de 1500 postos que compravam produto de distribuidoras ilegais e a rede de postos diminuiu de mais de 4000 revendedores para 2000, e a participação de mercado caiu de 18% para pouco mais de 10%, empurrando a empresa da segunda para a terceira posição no setor, atrás da BR Distribuidora e da Ipiranga.

Em 2003 com a flexibilização do monopólio estatal do petróleo, a Shell se tornou a primeira empresa a produzir petróleo no Brasil além da Petrobrás, com o início da produção de Bijupirá & Salema, na Bacia de Campos. Neste mesmo ano chega ao Brasil a gasolina aditivada Shell V-Power, objeto de estudo deste trabalho. No ano de 2004 se intensificam os rumores de que a companhia iria se desfazer do negócio de distribuição de combustíveis – fato este não confirmado em nenhum momento pela empresa.

No início de 2005 um novo presidente assume a liderança da Shell Brasil e neste mesmo ano a companhia decide aumentar os investimentos na

rede de postos de serviços e lança o Plano de Desenvolvimento da Rede, mostrando sua intenção de não apenas ficar, mas crescer no mercado brasileiro. Desde então a Shell acrescentou quase 600 novos postos de combustível à sua rede, dobrou o seu lucro e conseguiu recuperar parte da participação de mercado, chegando a 15,4% do mercado nacional em 2008. Atualmente, a Shell é a terceira empresa desse setor, atrás da BR-Distribuidora e da Ipiranga.

O Varejo da Shell Brasil ocupa hoje a terceira posição mais importante para o Varejo na Shell mundial, e o objetivo da companhia é chegar a 20% de participação do mercado brasileiro até 2010. Um fato peculiar deste mercado, é que como no Brasil praticamente não há concorrentes da Petrobrás no refino da gasolina, as distribuidoras compram todo o combustível (exceto o álcool) desta mesma distribuidora, e por conta disso operam com margens de lucro muito reduzidas – inclusive esta foi uma das razões apontadas pela Esso, quando da saída do mercado brasileiro.

Para atingir sua meta – ser a vice-líder do mercado brasileiro na distribuição de combustíveis dentro de cinco anos – a Shell é um das empresas que mais cresce no setor de combustíveis no país, inaugurando, em média, 150 postos por ano. Essa expansão ocorre com a aquisição de postos de outras marcas e também com o incremento do volume vendido em cada posto já de propriedade Shell. Como resultado, em 2008 suas vendas superaram em 20% as vendas do ano anterior, enquanto no segmento, o crescimento médio foi de 10%.

Estes últimos 4 anos foram marcados pelos fortes investimentos da Shell no Varejo de combustíveis brasileiro – e também na Aviação e no setor de Exploração e Produção – reforçando que a empresa tem planos de permanecer e de continuar crescendo no Brasil. Hoje, a empresa possui uma rede de distribuidores com mais de três mil postos espalhados pelo Brasil. Juntos, estes postos com bandeira da Shell vendem ao ano mais de 7 bilhões de litros de combustível.

4.3. A História da Gasolina Aditivada Shell V-Power

Este produto teve seu lançamento em 14 de Setembro de 1998, em Hong Kong e hoje está disponível em mais de 60 países. Segundo Kotler e Armstrong (1999), nenhuma empresa consegue distinguir-se das demais em todos os aspectos, é necessário identificar ou escolher um ou mais atributos em que detenha condições reais de se diferenciar apresentando-os ao seu mercado-alvo como argumento a favor de sua oferta. Neste caso, o produto foi desenvolvido através do conhecimento adquirido com a parceria Shell-Ferrari, que existe há mais de 60 anos, e tem como objetivo primário melhorar a eficiência e a resposta do motor. Para tal, a gasolina aditivada Shell V-Power contém aditivos que ajudam na limpeza e prevêm a formação de depósitos, e também, atuam como um redutor de atrito no motor.

Mesmo em um mercado considerado como de commodities, não se deve deixar de lado o fato de que grande parte dos consumidores busca por variedade e mudança. Para atendê-los, e com isso alavancar suas vendas,

Kotler e Armstrong (1999) dizem que as empresas devem ofertar ao mercado mais produtos com diferentes aspectos, estilo e níveis de qualidade, ofertando diferentes opções para os diversos gostos dos consumidores.

A intenção da Shell ao desenvolver este produto é a de possuir o melhor combustível possível para todos os motoristas e que a experiência adquirida nas pistas de corrida em parceria com a Ferrari pudesse ser transferida diretamente para as estradas, para o usuário comum. Diferente das gasolinas premium – cujo uso significa melhora apenas para veículos que possuem uma alta taxa de compressão – a gasolina aditivada Shell V-Power, foi desenvolvida para ser um combustível que possa ser utilizado por todos – e que os resultados possam ser percebidos não apenas aos proprietários de veículos sofisticados e/ou de alta performance.

A companhia optou por trazer este produto ao Brasil somente em 2003, antes disto, era comercializado um produto chamado de gasolina aditivada Formula Shell, cuja penetração dentre os consumidores de gasolinas era inferior a 15%. Como o mercado de combustíveis brasileiro possui muitas peculiaridades, dentre elas a adição de um percentual elevado de álcool bem como as condições severas as quais os veículos são submetidos, a gasolina aditivada Shell V-Power teve de passar por diversos testes antes de ser disponibilizada nos postos brasileiros.

De 2003 ao final de 2004, o produto passou por sua fase de introdução no mercado brasileiro de gasolinas aditivadas. Ao longo destes anos seu crescimento foi lento, chegando a ser negativo em um destes anos, e o foco das promoções era sempre no cliente final. Nesta fase introdutória, optou-se

por não utilizar como “garoto propaganda” a Ferrari, pois havia uma preocupação para não posicionar o produto como sendo de preço mais elevado e cujos benefícios só pudessem ser sentidos por automóveis sofisticados e caros. Portanto, optou-se pelo peixinho amarelo, com o slogan de “máxima proteção e resposta do motor”, buscando com que os compradores potenciais tivessem consciência do produto e seus benefícios, e o experimentasse.

Figura 3: Tema de lançamento V-Power

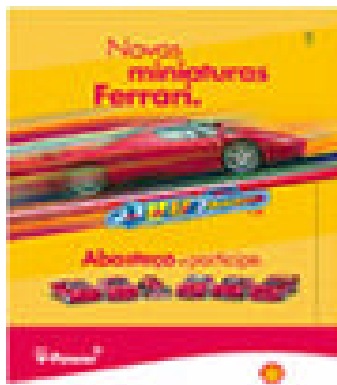


Fonte: Shell

É válido ressaltar que o posicionamento do produto se faz presente em todo seu ciclo de vida, definindo o papel do produto e atendendo a intenção da organização. De acordo com Hooley e Saunders (apud DUARTE 2008) pode-se dividir o posicionamento de acordo com as fases de vida do produto. Nesta fase introdutória o objetivo do posicionamento foi o de estabelecer imagem, através da capacidade de solução de problemas funcionais, de necessidades simbólicas (associações com o ego, grupos de referência) e através da experimentação (estimulação de conceitos cognitivos / sensoriais).

Durante este período o produto teve boa aceitação no mercado e passou a ser conhecido nacionalmente, pois havia conseguido satisfazer seus consumidores, mas ainda era necessário que mais pessoas o experimentassem. Foi então, que no início de 2005 até meados de 2007 pode-se dizer que o produto passou para o estágio de crescimento nas vendas. Para tal, a Shell na metade de 2006 começa a se utilizar da parceria Shell-Ferrari para alavancar as vendas do produto. Neste momento, diz-se que o posicionamento tem o objetivo de elaboração, pois ajuda a obter valor da imagem (HOOLEY & SAUNDERS, apud DUARTE 2008). Ao explorar os benefícios funcionais do produto – através da especialização de solução de problemas – procura-se a proteção do mercado já conquistado, e para tal utiliza-se da associação de marca, que começa a se consolidar.

Figura 4: Primeira campanha das miniaturas da Ferrari nos postos Shell



Fonte: Shell

Com o lançamento das miniaturas da Ferrari - uma das mais bem sucedidas promoções do setor de postos de abastecimento no mundo – e também o início das campanhas de incentivo junto aos postos revendedores foi possível um crescimento em torno de 8%, atingindo até a metade do ano de

2007 patamares de quase 30% de todos os abastecimentos realizados com gasolinas sendo com a Shell V-Power.

No terceiro e quarto trimestre de 2007 o produto começa a ter uma desaceleração do crescimento das vendas, diz-se que atingiu seu estágio de maturidade – já é conhecido pelo mercado e suas vendas começam a atingir um platô, passando a crescer mais lentamente. Em 2008 o produto completa 5 anos de mercado e antes deste entrar na fase de declínio, no quarto trimestre deste mesmo ano, a companhia decide fazer um re-posicionamento deste produto.

O objetivo disto era, no mínimo, manter a penetração que o produto possui hoje no mercado – em média, de cada três carros que abastecem com gasolina em um posto Shell, um deles abastece com a gasolina aditivada Shell V-Power. Foi necessário para dar essa sustentabilidade ao produto que a Shell fizesse todo um esforço de marketing para reposicioná-lo e este será o tema a seguir.

4.4. A Nova Gasolina Aditivada Shell V-Power

Para a Shell, ter em seu portfólio a nova gasolina aditivada Shell V-Power significa ter um produto diferenciado (assim como os concorrentes também possuem os seus), neste caso uma gasolina. Através da adição dos aditivos da Shell, a gasolina comum – tipo C – é transformada em uma gasolina aditivada com características únicas. No caso deste novo produto, as principais novidades técnicas estão por conta do novo redutor de atrito (o mesmo do

combustível da Ferrari) e da maior ação de limpeza dos novos aditivos – que faz com que, se utilizado regularmente o produto, pode manter as características de um motor novo por mais tempo.

O histórico da Shell V-Power apresenta um volume crescente de vendas desde seu lançamento em 2003, atingindo no mês de junho de 2007 o recorde histórico de volume e penetração na grade de gasolinas da Shell - um desempenho surpreendente se comparado aos demais combustíveis diferenciados lançados em outros países, que geralmente atingem o ápice de vendas após seis meses, logo seguido de declínio (www.shell.com.br, 2009). Hoje o Brasil possui o segundo maior volume de vendas de Shell V-Power dentre todos os países que a Shell oferta este produto.

4.4.1. Por que o reposicionamento?

Após completar cinco anos de vida e ter atingido um patamar de vendas bastante interessante, é necessário garantir sustentabilidade a este resultado. O incremento do volume de álcool na matriz energética (este produto detém uma menor margem que a gasolina) e o lançamento dos produtos diferenciados da concorrência, nos últimos anos, começaram a preocupar, pois estão intimamente ligadas as questões principais deste produto: garantir uma maior margem ao revendedor e a Shell e possibilitar uma fidelização dos clientes para a companhia.

Com o crescimento ano a ano das vendas dos carros flex, o álcool está voltando a bater recordes de venda - isto significa que mais pessoas estão deixando de utilizar a gasolina e optando pelo álcool. O impacto disto é sentido

diretamente sobre a margem da revenda e das distribuidoras. Portanto, mais do que nunca a Shell precisa de um produto que ofereça margens maiores que os demais combustíveis, para tentar recuperar parte da margem perdida com a migração dos consumidores de gasolina para o álcool. Outra questão não menos importante é a de possuir um produto de alta qualidade e de exclusividade da marca, e que através da preferência dos clientes, faça estes preferirem a marca Shell.

Sabe-se que, principalmente no caso dos postos de combustíveis, para fidelizar o cliente não basta apenas ter um produto diferenciado, há toda uma atitude por de trás necessária no ato de vender o seu produto para o consumidor final, de modo que a experiência de compra que ele tenha seja agradável o suficiente para ele voltar, ser fiel e comprar sempre aquele tipo de produto.

Parte desta experiência é o preço justo, o bom atendimento, a mão-de-obra capaz de oferecer e explicar os benefícios do produto, enfim, é necessário atender a expectativa do consumidor em todos os sentidos, não apenas somente pelo produto vendido. Quando atendido estes requisitos (partiu-se desse pressuposto neste trabalho), o produto diferenciado se consolida como um passo a frente para a fidelização – e é o único que não pode ser copiado pela concorrência.

4.4.2. Quais as maiores dificuldades e os principais desafios deste novo produto?

Uma das primeiras e mais importantes decisões a serem tomadas quando do reposicionamento de um produto é com relação à troca ou não do nome do produto. No caso do produto objeto deste estudo optou-se por manter o nome, pois se sabia que Shell V-Power já possuía uma alta aceitabilidade e sustentabilidade perante o mercado alvo. Optou-se então por uma nova fórmula, mas sem alterar o nome do produto.

Sabe-se que uma marca forte proporciona inúmeras vantagens competitivas para uma empresa, por exemplo, pode-se cobrar mais que os concorrentes uma vez que a marca possui maior percepção de qualidade (KOTLER, 1996). E também, a marca serve como uma defesa contra a concorrência no caso de uma guerra de preços – fato que acontece com certa frequência no mercado do produto estudado.

A decisão foi tomada, pois a empresa entendia que os benefícios de manter uma marca já consagrada superavam as dificuldades de comunicar que se tratava de um produto novo (apesar do nome permanecer). Para tal, optou-se por chamá-la de “nova” Shell V-Power, com a intenção de preservar os benefícios já existentes e manter aqueles clientes que já confiam no produto, e também para tentar convencer aqueles que não experimentaram, a utilizá-la.

Outra dificuldade encontrada foi o fato de que este novo produto, embora possua uma fórmula bastante superior, nele não há nenhum um novo benefício – apenas a melhora dos já existentes (limpeza, redução do atrito, melhora na resposta, etc). Esta talvez tenha sido a maior dificuldade enfrentada pela companhia, pois ao mesmo tempo em que é necessário dizer que a nova é

muito melhor, deve-se ter o cuidado de não desmerecer o produto antigo, sob pena de perder clientes que já costumam utilizar o produto há mais tempo.

A maneira utilizada para tentar comunicar a melhora da fórmula, sem prejudicar a imagem da antiga, e ainda incentivando que mais consumidores abasteçam com o novo produto foi inédita dentro da companhia, pois é o único comercial do mundo que contou com produção totalmente regional - em geral, a empresa costuma utilizar campanhas globais. Neste caso, a comunicação publicitária foi criada e gravada no Brasil, pela agência de publicidade JWT. Mesclando cenas do filme “Circuit” – exibido em 2007 para comemorar seis décadas de parceria com a Ferrari – com a imagem do piloto brasileiro, a comunicação publicitária trabalha com elementos que procuram aproximar a marca dos consumidores brasileiros, tendo como elo de ligação a imagem do piloto Felipe Massa. A comunicação enfoca três benefícios principais, já existentes, porém potencializados: maior ação de limpeza, mais proteção e melhor resposta para o motor. E finaliza com o piloto brasileiro dizendo “Pode abastecer, eu garanto que o seu carro vai sentir a diferença!”.

Desta forma, a tarefa de passar a potencialização dos benefícios já existentes para o consumidor é feita com sucesso ao se utilizar desta campanha inovadora. Talvez se fosse utilizado somente a parceria Shell-Ferrari, para o consumidor ficaria mais complicado perceber que se trata de algo realmente novo, uma vez que a antiga já tinha este “selo”.

Kotler (1996) diz que o desafio da definição de marca está em desenvolver um conjunto profundo de significados para esta, e divide em seis os níveis de significado. No caso do produto estudado, destacam-se os:

- Atributos: produto de alta qualidade, já consolidado e conhecido no mercado;
- Benefícios: limpeza, proteção e melhor resposta do motor;
- Valores: a parceria Shell-Ferrari, que traz a tecnologia das pistas para o seu carro;
- Cultura: o nome Shell V-Power remete a performance;
- Personalidade: o Felipe Massa como o porta-voz do produto;
- Usuário: pessoas que querem a melhor gasolina para o seu carro.

Quanto aos desafios entendidos como preocupantes para a empresa e que estão relacionados com o novo produto, acredita-se que o álcool ainda não cresceu tudo o que tinha para crescer, isto é, vai substituir ainda mais a gasolina. Essa ameaça se concretiza à medida que aumentam cada vez mais o número de automóveis bi-combustíveis e a diferença do preço do álcool com a gasolina. Sabe-se que para compensar abastecer com álcool ao invés da gasolina, o preço do primeiro deve estar em torno de 30% mais baixo que o do segundo, uma vez que um mesmo carro consome mais ao se utilizar álcool do que gasolina.

Hoje, no caso do Rio de Janeiro, o álcool está em média 68% do preço da gasolina, o que faz com que o volume consumido de gasolinas em geral ainda seja superior ao do álcool. Porém, em localidades como o interior de São Paulo, dado a proximidade das usinas produtoras de álcool, o preço deste

produto chega a ser inferior a 50% ao da gasolina, e seu consumo supera o da gasolina.

Portanto, pode-se dizer que em praças onde a paridade do preço entre o álcool e a gasolina é muito grande (maior que 30%), o álcool se torna o principal concorrente da nova Shell V-Power. Isto porque o consumidor, principalmente destas localidades, é bastante sensível a preço e quando a diferença chega nesse patamar a grande maioria dos proprietários de veículos flex opta pelo álcool, alegando um melhor custo-benefício. As gasolinas aditivadas das outras distribuidoras também podem ser consideradas como concorrentes – inclusive costumam ter preços mais baixos - mas a Shell considera que a V-Power tem mais a oferecer que as demais aditivadas do mercado, e que esta é mais “bem vista” pelos consumidores do que as demais gasolinas, por isso seus consumidores aceitam pagar mais por este produto. Há apenas uma gasolina que, embora não possa ser classificada como um concorrente direto acaba sendo na prática.

Trata-se da gasolina aditivada Petrobras Podium, que diferente da Shell V-Power, possui maior octanagem (95 x 87 IAD). Apesar de não serem concorrentes diretas, tanto em preço quanto em especificações técnicas, elas acabam concorrendo entre si, pois aqueles consumidores que buscam um melhor desempenho de seus veículos acabam comparando os dois produtos. Vale lembrar que o concorrente direto desta é a Shell V-Power Racing, esta sim possui uma maior octanagem – 91 IAD.

A resposta da Shell é clara, uma vez que a maior octanagem só pode ser convertida em um maior desempenho quando utilizada por veículos que

possuem uma alta taxa de compressão - para estes ela recomenda utilizar a Shell V-Power Racing - automóveis cuja taxa de compressão é inferior a 11:1 acredita-se que a Shell V-Power trará melhores resultados que a Petrobras Podium, uma vez que seus aditivos são considerados superiores pela empresa.

4.4.3. Quais as principais oportunidades e forças do novo produto?

É um produto consolidado, com mais de cinco anos no mercado, seus benefícios são conhecidos e o público-alvo a vê como um produto diferente de uma commodity. A gasolina comum pode ser considerada uma commodity, uma vez que toda ela vem de uma mesma fornecedora – a Petrobrás – e não há diferença daquela vendida em postos de diferentes bandeiras, é a mesma. No caso da V-Power seus clientes a percebem como um produto diferenciado, exclusivo da marca Shell – há um benefício percebido – que consegue realmente fidelizar o cliente.

Kotler & Armstrong (1999) dizem que, dentre os grupo de variáveis de segmentação, há os que se baseiam nas respostas dos consumidores ou características comportamentais, como: benefícios, ocasiões de uso ou marcas, e neste caso, a segmentação pode ser baseada em pensamentos e sentimentos. Esta divide o mercado a respeito de como cada consumidor pensa e sente sobre um produto, marca e seu valor. No caso do produto em estudo, durante a conversa com os entrevistados, foi dito que em uma pesquisa conduzida pela própria empresa junto aos clientes desta distribuidora, pôde-se

constatar que mais de 90% dos consumidores da gasolina Shell V-Power disseram estar satisfeitos com o produto. Como consequência, em torno de 40% deles se mostrou leal ao produto e só abastecem com V-Power – em se tratando de um produto tido como uma commodity é um número bastante expressivo, até porque estes representam mais da metade do volume de vendas da gasolina aditivada nova Shell V-Power. Há ainda aqueles que até trocam de produto, mas confiam na marca Shell e só abastecem em postos desta distribuidora.

Conforme dito anteriormente, a migração dos clientes da gasolina para o álcool se traduz em uma diminuição da margem do posto e da distribuidora. Através da fidelização dos clientes e da força do produto, uma oportunidade tem surgido para tentar trazer de volta a margem que o álcool vem roubando. Em geral, a diferença de preço da gasolina comum para gasolina aditivada Shell V-Power é, em média, 10 centavos na bomba. Alguns postos em diferentes localidades - principalmente naquelas onde o consumo de V-Power dentre os consumidores de gasolina já é elevado - já estão operando com uma diferença de preço da comum para aditivada de 15 centavos.

Apesar de ser complicado convencer os postos revendedores a implementar essa estratégia, pois há uma forte preocupação em perder volume, aqueles que possuem uma operação boa o suficiente para “não deixar a peteca cair” (promotores de vendas bem treinados, revendedores competentes e postos bem estruturados) implementaram a estratégia e estão tendo sucesso nas vendas, os consumidores fiéis – que correspondem a mais da metade do volume de vendas – acreditam que vale a pena pagar os 15 centavos a mais

pelo produto, e o volume teve uma pequena queda somente, compensando o ganho na margem.

4.4.4. Estratégias utilizadas para aumentar as vendas com o reposicionamento

Durante o reposicionamento do produto houve uma ligeira mudança no posicionamento. Deixou-se de lado um pouco a questão da “melhora na resposta da aceleração”, pois apesar do produto ter esse benefício, acredita-se que V-Power por si só já “passa esse sentimento de performance”, a marca já carrega isso em seu desenvolvimento (Ferrari) e em seu nome (Power). Por isso, optou-se em focar em outros benefícios, como: a maior limpeza e o novo redutor de atrito (o mesmo componente de redução de atrito - Friction Modification Technology – FMT - usado pela Ferrari na Fórmula 1). Ainda que a consequência da menor resistência ao movimento entre as peças do motor que entram em contato com o combustível resulte em uma melhor resposta de aceleração ao motor, o foco foi dado nos dois benefícios citados.

Também houve uma ligeira mudança na comunicação de marketing do produto, o foco deixou de ser a Ferrari em si e passou a ser no Felipe Massa, buscando com isso aproximar ainda mais o produto dos brasileiros. E com relação às promoções para o consumidor final, foi onde houve as maiores mudanças. Até então, nos anos anteriores, todas as promoções praticadas tinham foco em V-Power, porém, a partir deste ano, o calendário promocional

passou a contemplar promoções com foco em outros produtos (como os lubrificantes, por exemplo).

Além disto, grande parte das promoções era válida somente para abastecimentos com Shell V-Power (exceto a das miniaturas da Ferrari). A partir também deste ano, não será mais assim. Os entrevistados explicam que como já existem postos da rede Shell que possuem quase 70% do seu volume total de vendas em álcool, fica impraticável realizar uma promoção que demande o abastecimento exclusivamente com Shell V-Power. Caso contrário, muito dos consumidores que não utilizam Shell V-Power, mas preferem a Shell, podem não gostar e isto acabar prejudicando o volume total. Foi dito pelos entrevistados que a promoção por si só, como a das miniaturas Ferrari (que possui 6 modelos diferentes), acaba trazendo o cliente mais vezes ao posto, e isso aumenta as chances de venda de Shell V-Power, mesmo que não seja obrigatório o abastecimento exclusivo com este produto.

Com relação às promoções feitas para os postos revendedores, a principal delas é uma campanha de incentivo, onde é dado um desconto sobre o preço de compra de acordo com o volume comprado pelo posto. Quando este consegue superar seu alvo, é concedido um desconto no valor de compra sobre este volume adicional. Quanto maior o volume acima do alvo, maior é o desconto concedido – e a companhia incentiva que este desconto seja repassado sob forma de bônus aos frentistas que fizeram com que este resultado fosse entregue. E ainda, há um programa voltado para a excelência operacional (metas de venda, segurança, atendimento, etc) dos postos da companhia, cujo um dos alvos é o percentual de vendas da Shell V-Power entre

todas as gasolinas vendidas pelo posto (Mix V-Power). A meta é estipulada para cada posto e ao atingir estes alvos o posto ganha pontos no programa, e vice-versa.

Para os funcionários da companhia, toda a Força de Vendas – diretores, gerentes e consultores - também é avaliada com base no Mix V-Power. O processo de venda começa dentro da companhia, com todos os funcionários acreditando que é um produto vencedor, de ponta, e através dos Consultores de Venda é passado para os Revendedores, que as transmitem para os Frentistas e que por fim, comunicam para o Cliente Final os benefícios do produto – tem que percorrer toda a cadeia. Ou seja, a companhia incentiva as vendas do produto para o público externo (campanhas de marketing / promoções), revendedores (campanhas de incentivo / bônus por frentista) e público interno (metas de venda).

Quando ocorre como o previsto, o revendedor entende os benefícios do produto para o seu negócio e o posto consegue performar bem na venda do produto, pois de fato todos lá dentro acreditam que este tem a capacidade de gerar clientes fies e uma maior margem para o posto (inclusive para os frentistas). Para que a meta de todos que trabalham com o produto seja factível, seja atingida, elas precisam descer ao nível do posto, e se bem implementada, ao nível do frentista do posto. Portanto, cada posto tem sua meta específica, e se cada um atingir o seu alvo, ao final a meta da companhia é atingida.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a estratégia de reposicionamento de produto como forma de garantir um bom resultado nas vendas, através do estudo de caso de uma empresa – a Shell Brasil – cujo maior desafio é diferenciar seu produto de uma commodity e transformá-lo em um produto cuja marca faça a diferença para seus consumidores. Mais especificamente, este estudo procurou investigar como a empresa Shell Brasil busca diferenciar-se da concorrência no mercado de Varejo de combustíveis, tomando como base o estudo de caso da gasolina aditivada nova Shell V-Power, que passa hoje por um reposicionamento de produto.

Para o estudo do tema proposto a revisão bibliográfica foi desenvolvida através de estudos sobre o marketing e especialmente aos temas referentes à segmentação de mercados e posicionamento, o conceito de marca, produto e ciclo de vida. A fundamentação teórica revelou que o produto em estudo pode ser classificado como de conveniência e de compra rotineira, uma vez que seus consumidores, em geral, não pensam muito na marca ao abastecer o automóvel, não buscam muita informação e se deixam influenciar basicamente pelo preço e conveniência.

Conforme ficou claro ao longo da pesquisa bibliográfica, o monopólio da Petrobras quando se diz respeito ao refino do petróleo gera duas principais dificuldades: a de diferenciação das gasolinas e a de obter uma maior margem na venda dos produtos.

Neste capítulo são expostas e comentadas as principais conclusões deste estudo. Ao final, sugestões para futuros trabalhos são apresentadas.

5.1. Considerações Finais

Em se tratando especificamente do mercado estudado neste trabalho, algumas características já destacadas anteriormente fazem com que a diferenciação do produto gasolina seja dificultada, exigindo das empresas que atuam neste segmento a perfeita utilização dos instrumentos de marketing. Neste sentido, para atender às necessidades e desejos dos consumidores deste mercado, utilizar-se de um único composto de marketing certamente não seria a estratégia mais recomendada.

Tentando atingir diferentes segmentos do mercado, e principalmente, buscando ter em seu portfólio um produto exclusivo, as gasolinas aditivadas além de possibilitarem uma margem mais elevada, servem como um instrumento de diferenciação para as distribuidoras de combustíveis. Isto é, pode ser percebido como um valor diferenciador para os clientes, fazendo com que este produto exclusivo sirva de referência para a escolha de determinada distribuidora em detrimento de outra.

Ao conseguir unir os benefícios que os consumidores estão buscando – seja ele o menor preço, conveniência, qualidade do produto, etc – com aqueles ofertados pelo produto, pôde-se observar que foi possível fidelizar os clientes, mesmo para um produto que é considerado por muitos como uma commodity. Como consequência disto, é possível desfrutar de uma maior dificuldade à penetração da concorrência, possibilitando um tempo maior para responder às

inovações dos concorrentes, e ainda, serve como um lastro durante a competição de preços prejudicial.

Diversas são as ameaças ao qual o produto foco desta pesquisa é submetido, sendo a mais forte delas o aumento da penetração do álcool. Uma vez que os produtos têm vida limitada e estes passam por diferentes etapas do ciclo de vida, é fundamental que as empresas planejem suas estratégias com base nisto. Ao longo deste ciclo, em geral, a empresa irá reformular a estratégia de marketing por diversas vezes, por diferentes motivos. Além das mudanças nas condições econômicas – neste caso, o preço do álcool – e dos lançamentos dos produtos realizados pelos concorrentes – novas gasolinas aditivadas – também se notou que a estratégia de reposicionamento de produto foi utilizada para prolongar a vida deste, ou seja, a cada etapa do ciclo de vida uma estratégia deverá ser adotada, por diferentes motivos.

Na fase introdutória, observou-se a busca pela construção da demanda primária, cujo objetivo era fazer com que os compradores potenciais tomassem consciência do produto e experimentassem-no. Num segundo momento, de maturação até a fase atual, observa-se a criação de demanda exclusiva para a marca V-Power, através da melhora da imagem da marca (ações promocionais, campanhas em mídias e a utilização de um porta-voz da marca).

Com este reposicionamento a empresa busca transformar um produto considerado como de conveniência – compra freqüente, pouca comparação – para um misto de produto de compra comparada – comparação das marcas, qualidade – com produto de especialidade – forte preferência e lealdade por marcas, distribuição exclusiva. Para que com isto a empresa consiga nos

próximos anos, pelo menos, manter a penetração que o produto possui hoje no mercado.

5.2. Sugestões para Futuros Trabalhos

Como sugestões de estudos futuros recomendam-se:

- Avaliar se no longo prazo os objetivos da organização estudada foi atingido;
- Pesquisar os objetivos da gasolina aditivada para diferentes distribuidoras que atuam no mercado brasileiro;
- Avaliar as estratégias de marketing utilizadas por outras empresas que trabalham com commodities;
- Investigar quando se deve utilizar o reposicionamento de produto como forma de prolongar o ciclo de vida de um produto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; **Criando e Administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Seção 3 - Comercialização. In: **Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis**. 2008.

ANDRADE, M. A.; **Relações entre atributos, benefícios e valores na decisão de compra de gasolina aditivada**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CAMPOMAR, M. C.; Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n.3, p. 95-97, 1991.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORREIA, E. L.; **A retomada do uso de álcool combustível no Brasil**. 2007. TD (Mestrado em Economia Aplicada) - FEA/UFJF, Juiz de Fora.

DUARTE, A. M.; **Branding em ambiente digital: o reposicionamento da marca na internet**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos.

FINAZZI, L. **Álcool bate recorde de crescimento em 2008**. Fecombustiveis.org.br, 2009. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/revista/mercado/alcool-bate-recorde-de-crescimento-em-2008.html>>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **O que é marca**. s/l, s/l. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4/?searchterm=Marca%20-%20defini%E7%E3o>

KOTLER, P.; **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVITT, Theodore.; **The marketing mode**. New York: McGraw-Hill, 1969. p2.

MINAYO, M. C.; **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.; Revisitando o posicionamento em Marketing. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007

RANIERI, F. V.; **Aliança Estratégica Shell - Ferrari: A influência sobre a percepção de compra do consumidor de combustíveis no Brasil**. 2007. Monografia (Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

SERRALVO, F. A.; FURIER, M. T.; Tipologias do posicionamento de marcas - um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. **Revista Galega de Economia, Espanha**, v. 14, n. 1-2, pp. 1-14, 2005.

SQUIZATO, R. **Em rota ascendente**. Fecombustiveis.org.br, 2008. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/revista/reportagem-de-capa/em-rota-ascendente.html>>

WEINSTEIN, A.; **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K.; **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2005.